

**UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM U FUNKCIJI
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PUTNIČKE AGENCIJE**
**SELLING PERSONNEL MANAGEMENT IN FUNCTION OF SUCCESSFUL
COMPLETION OF TOURIST AGENCY AFFAIRS**

UDK 338.48:656.079
Pregledni članak
Review

Sažetak

U radu se analizira prodajno osoblje turističke agencije, kao temeljni činitelj koji svojim djelovanjem kroz osobnu prodaju utječe na uspješnost poslovanja. Razmatrana su relevantna obilježja osoblja turističke agencije, načela osobne prodaje i analiziran je odnos prodajnog osoblja prema turističkoj klijenteli. Tijekom istraživanja, žarište interesa bilo je na procesu planiranja prodajnog osoblja turističke agencije kroz utvrđivanje ciljeva, strategije, strukture, veličine i nagrađivanja. Posebna pozornost posvećena je regrutiranju i selekciji, usavršavanju, usmjeravanju, motiviranju i ocjenjivanju prodajnog osoblja kao aktivnostima za efikasniji utjecaj na uspješnost poslovanja turističke agencije.

Ključne riječi: prodajno osoblje turističke agencije, osobna prodaja, planiranje prodajnog osoblja, regrutiranje i selekcija, usavršavanje, usmjeravanje, motiviranje, ocjenjivanje uspješnosti.

Summary

Tourist agency selling personnel, as the major factor that with its own effect on personal selling influence on successful completion of affairs, is analysed in this paper. Some relevant characteristics of tourist agency selling personnel as well as personal selling principle are examined, and selling personnel relationship to tourist clients is analysed. Conducting this research, the focus was on the process of planning tourist agency selling

personnel through setting targets, strategy, structure, size and reward. Special attention was paid on recruiting and selection, advanced study, direction, motivation and evaluation of selling personnel as activities for more effective influence of successful completion of tourist agency affairs.

Key words: tourist agency selling personnel, personal selling, selling personnel planning, recruiting and selection, advanced study, direction, motivation and efficiency evaluation.

1. Uvod
Introduction

U suvremenom poslovanju na turističkom tržištu osoblje dobiva sve veće značenje u poslovanju turističkih agencija. Ono je aktivni čimbenik koji kreira aranžmane i druge usluge, prodaje ih turističkoj klijenteli i izvršava. Značenje osoblja u marketinškoj funkciji osobne prodaje posebno je naglašeno u turističkim agencijama.

Osobnoj prodaji je svrha stvaranje pretkupovnog, kupovnog i postkupovnog zadovoljstva potrošača činom prodaje, kao i samim turističkim proizvodom. Iz aktivnosti osobne prodaje vrlo često rezultira prodaja, što znači da se ostvaruje upravo najvažniji cilj promotivne akcije. Ovdje je osobit naglasak na prodaji turističkih proizvoda nematerijalnog oblika, gdje je značenje pravilnog odnosa prodajnog osoblja prema turističkim potrošačima od osobite važnosti.

Problem sa sastoji u pronalaženju i selekciji najadekvatnijih ljudi za tu vrstu komunikacije.

Predmet istraživanja ovog rada je prodajno osoblje koje svojim djelovanjem kroz osobnu prodaju

Dr. sc. Ivan Frančišković, redoviti profesor
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
Mr. sc. Josip Tomljanović, profesor
Ekonomska škola u Rijeci

omogućava uspješnije poslovanje turističke agencije.

Sukladno tako određenom problemu i predmetu istraživanja, hipoteza rada jest: Pronalaženjem i selekcijom najadekvatnijeg prodajnog osoblja, te njegovim odgovarajućim djelovanjem, turistička agencija može djelotvorno utjecati na uspješnost poslovanja.

2. Relevantna obilježja osoblja turističke agencije i neki glavni aspekti osobne prodaje u turizmu

Relevant characteristics of tourist agency selling personnel and some main aspects of personal selling in tourism

2.1. Relevantna obilježja osoblja turističke agencije

Relevant characteristics of tourist agency personnel

U svakoj organiziranoj djelatnosti osoblje, a posebno ono stručno, osnovna je pokretačka snaga procesa rada. U djelatnosti turističkih agencija zaposleno osoblje ima osobito veliku ulogu.

Turističke agencije su po prirodi svoje djelatnosti takva poduzeća koja zapošljavaju relativno velik broj osoblja, do određene mjere specijaliziranog za poslove turističke agencije. To znači da među osobljem ima kadrova koji obavljaju opće poslove, što se tretiraju kao prateći poslovi, a koji su uobičajeno potrebni u svim poduzećima, kao i kadrova specijaliziranih za poslove turističke agencije.

Pošto se prodajom ostvaruje osnovni ekonomski učinak turističke agencije i osigurava egzistencija zaposlenom osoblju u turističkoj agenciji, logično je da se prodaja smatra i najvažnijim poslom koji se obavlja u agenciji. Ta važnost koja se poklanja prodaji vidljiva je i iz veličine prostora koji se u poslovnici namjenjuje poslovima prodaje, a djelomično i iz broja osoblja koji radi na prodaji. U praksi, "prodajni odjel" poslovnice turističke agencije ima svoje popularno ime "šalter". To je, zapravo, niz prodajnih mjesta, na kojima šalterski radnici prodaju aranžmane, putne karte, robu itd.

Kako usluge turističke agencije imaju osobni karakter, uloga ljudskog čimbenika je nezamjenjiva.

Osnovno značenje ljudskom čimbeniku u djelatnosti turističkih agencija daju, specifičnost (turističke) usluge koje pružaju turističke agencije, posebice odnos te usluge i potrošača, pogotovo u fazama prodaje i izvršenja turističkih aranžmana. Te osobitosti u radnom procesu zahtijevaju relativno velik broj osoblja, a među njima dosta osoblja specijaliziranog za pojedine specifične poslove.

Teorija osoblje turističkih agencija svrstava, s obzirom na sadržaj njihova rada, u tri osnovne kategorije [13,61]:

1) **Specijalizirano osoblje.** Turistička se agencija u svojem poslovanju najviše oslanja na osoblje specijalizirano za poslove turističkih agencija. U skupinu specijaliziranog osoblja turističke agencije može se ubrojiti:

- osoblje koje se bavi kreiranjem turističkih usluga,
- osoblje koje se bavi prodajom turističkih usluga,
- osoblje koje se bavi prodajom putnih karata u zračnom prometu,
- turistički vodiči,
- turistički agencijski predstavnici,
- specijalizirani korespondenti,
- vozači turističkih autobusa, itd.

Za svaku od navedenih skupina kadrova traže se sasvim specijalizirana znanja (od vrsnog poznavanja stranih jezika pa do specifične tehnike poslovanja).

Da bi kvalitetno i uspješno kreiralo turistička putovanja, osoblje koje se bavi kreiranjem turističkih usluga, mora poznavati:

- vrste i oblike smještajnih kapaciteta, njihove karakteristike, usluge, lokaciju, prednosti i nedostatke,
- kvalitetu, cijene i specijalitete pojedinih ugostiteljskih objekata (restorana, barova i sl.),
- karakteristike pojedinih prijevoznih sredstava, njihove kapacitete, cijenu prijevoza po jedinici prijednog puta itd.

Od osoblja koje se bavi kreiranjem, prodajom i izvršenjem turističkih usluga očekuje se poznavanje ekonomike, tehnike i organizacije rada u područjima ugostiteljstva i različitih grana prometa. Tome valja dodati i specijalizirana znanja koja se traže od osoblja turističke agencije, na primjer, znanje zemljopisa pojedinih zemalja, znanje o kulturnom i povijesnom naslijeđu i spomenicima, o klimatskim prilikama, o folkloru i drugim običajima u životu pojedinih naroda, o gradovima i arhitekturi, jednom riječi traži se dobro opće znanje osoblja. Osim toga takvo osoblje mora i poznavati rad agencije, funkcioniranje turističkog tržišta i posredovanja na tom tržištu.

Specifičan dio poslovanja turističke agencije očituje se u radu turističkih vodiča. Među turističkim vodičima razlikuju se dvije osnovne skupine [13,62]:

- vodiči specijalizirani i ovlašteni za razgledanje određenog mjesta, grada ili područja,
- vodiči – pratitelji aranžmana turističkih putovanja (vođe puta).

U turističkoj se praksi veoma često između specijaliziranih vodiča odabiru tzv. pratitelji putovanja – vođe puta.

Turistički agencijski predstavnik naziv je za jedno relativno novo zanimanje u djelatnosti turističkih

agencija. On predstavlja organizatora aranžmana ili turističku agenciju pred [12,131]:

- dobavljačem usluge (hotelijerom, lokalnom turističkom agencijom, lokalnim prijevoznikom),
- izravnim korisnikom turističkog aranžmana.

Turističke agencije se u današnjim uvjetima tržišta gotovo bez izuzetka, a uvijek kada odgovaraju posebnim uvjetima, angažiraju na prodaji putnih karata u zračnom prometu. Za te poslove od agencije se traži posebno specijalizirano osoblje.

U praksi, osobito kod turističkih agencija koje same organiziraju izvršenje mnogih poslova povezanih uz turistički aranžman, nerijetko se među specijalizirano osoblje ubrajaju još i vozači turističkih autobusa, specijalizirani korespondenti itd.

2) **Komercijalno osoblje.** Komercijalno osoblje turističkih agencija obavlja uobičajene poslove svakog komercijalnog poslovanja (nabava i prodaja turističkih usluga).

3) **Pomoćno osoblje.** Pomoćno osoblje turističke agencije bavi se, sporednim poslovima, ali nužnim za ukupno funkcioniranje turističke agencije.

S obzirom na svoju unutrašnju organizaciju rada, a što je osobito izraženo kad agencija ima vlastite poslovne punktove izvan mjesta svojega sjedišta, turistička agencija izdvojeno razmatra kadrove u poslovnici turističke agencije. Za to su dva najvažnija razloga [12,135]:

- rad poslovnice svodi se na kontakt s krajnjim kupcem – turistom, pa je nesumnjivo da se u tome smislu mora orijentirati i znanje, ali i druge sposobnosti zaposlenog osoblja,
- poslovnica je u organizacijskom smislu manje ili više samostalna organizacijska cjelina, a to opet postavlja određene zahtjeve na strukturu osoblja zaposlenog u turističkoj agenciji.

Poslovnica je u određenom smislu produženi dio "ruke" turističke agencije koja je u izravnom dodiru s potencijalnom klijentelom, koji ne samo što prodaje, nego i osluškuje reakcije kupaca, a što je veoma važno za unapređenje poslovanja turističke agencije u cjelini. Upravo zbog delikatnosti posla koji se tu obavlja, aspektu kadrovske politike u poslovnicama treba posvetiti vrlo veliku pozornost.

U skladu s poslovima koje obavlja poslovnica turističke agencije, osoblje angažirano na tom radu može se podijeliti na [13,64]:

1) **Vodeće osoblje.** Ono je u većini poslovnica turističkih agencija personificirano u jednoj osobi – voditelju poslovnice. Njegov je zadatak da koordinira rad svih službi u poslovnici, ali i da uspostavlja vezu s matičnom agencijom. U praksi voditelj poslovnice često obavlja i neki od specijaliziranih, pa i operativnih poslova.

2) **Šaltersko osoblje.** Šaltersko osoblje izravno je zaposleno prodajom raznovrsnih turističkih usluga: turističkih aranžmana, prometnih i drugih usluga, prodajom raznovrsne trgovačke robe i

suvenira, davanja turističkih informacija i mjenjačkim poslovima. Šaltersko osoblje je kod svih vrsta poslovnica njezin vitalni dio, jer kakvim god se poslovima bavila poslovnica, uvijek svoj posao temelji na kontaktu s klijentima, a taj se kontakt obavlja upravo na šalteru.

3) **Operativno osoblje.** Operativnim se osobljem u poslovnici turističke agencije zovu osobe koje izravno sudjeluju u transferu, dočeku i ispraćaju, izletima, razgledanjima i drugim vodičkim poslovima.

4) **Pomoćno osoblje.** Pomoćno osoblje u poslovnici turističke agencije bavi se, sa stajališta osnovnog poslovanja poslovnice, sporednim poslovima, ali nužnim za ukupno funkcioniranje poslovnice (dostava, čišćenje i sl.).

2.2. Načela osobne prodaje *Personal selling principles*

Svrha prodajnog osoblja turističke agencije je prodavanje turističkih usluga. Osobna prodaja u turizmu obuhvaća ovladavanje brojnim načelima i njihovom primjenom. Mnogo je različitih ponašanja u osobnoj prodaji – neka su sukladna koncepciji marketinga, a neka su, pak, oprečna duhu koncepcije marketinga.

Namjera je zadržati se na nekim ponašanjima u osobnoj prodaji u turizmu u okviru turističkih agencija, koja su sukladna koncepciji marketinga. Prije toga nameće se potreba razmatranja osobne prodaje u turizmu kao marketinške funkcije. Naime, ovaj vid komuniciranja sadrži osobnu interakciju između dvoje ili više ljudi, omogućujući svakome da uoči potrebe i karakteristike osoba s kojima komunicira. Osobna prodaja omogućuje ostvarenje dubljih i iskrenijih odnosa među osobama koje komuniciraju i na toj su osnovi njezini učinci dugoročniji. Prodajno osoblje kao nositelj takve komunikacije može se lakše prilagoditi zahtjevima potrošača, u mogućnosti je da izravno apsorbira njihove reakcije, pa se tako ostvaruje najadekvatniji oblik tzv. povratne sprege, jednoga od najvažnijih elemenata komunikacije. Osobna prodaja je u nekim fazama procesa kupovanja i najučinkovitiji oblik promocije posebno u oblikovanju preferencije i uvjerenja u odnosu na promovirani proizvod [9,20]. Iz ovakve aktivnosti vrlo često rezultira prodaja, što znači da se ostvaruje upravo najvažniji cilj promotivne akcije. Nedostaci takvoga načina komuniciranja ogledaju se u tome što je osobna prodaja apsolutno najskuplji oblik komuniciranja. Problem se sastoji u pronalaženju i selekciji najadekvatnijih ljudi za tu vrstu komunikacije [9,117]. Suvremene kompanije svake godine troše stotine milijuna dolara za usavršavanje prodajnog osoblja u vještini prodavanja.

Značenje osobne prodaje i prodajnoga osoblja u toj marketinškoj funkciji posebno je naglašeno u turizmu u okviru turističkih agencija. Kako ovaj rad zahtijeva intenzivnu komunikaciju s ljudima, identificiranje i razumijevanje njihovih motiva i

potreba, utjecanje na donošenje odluke o kupnji, posebna se pozornost posvećuje njihovu obrazovanju u svezi s vođenjem prodajnog razgovora i komuniciranja s klijentima. Kako je tipični prodajni razgovor s turističkom klijentelom kompleksan i interaktivan odnos, potrebno ga je strukturirati u sljedeće faze [9,125]:

1) Prva dodirna faza (prijam i obraćanje).

Nužno je nastojati da se svakome turistu prigodom ulaska u prostoriju turističke agencije dade do znanja kako je zapažen te da ga se pozdravi i sa smiješkom zamoli neka pričekava do trenutka kad će mu se obratiti ovlaštenu službenik. U ovoj fazi, često više nego što je osoblje turističke agencije svjesno, posebno značenje igra "govor tijela" i to prije nego što se ostvari govorna komunikacija. Osnovni cilj koji se treba ostvariti u prvoj fazi je ostavljanje povoljnog prvog dojma na turista.

2) Druga dodirna faza (oslovljavanje).

Pozdravom kojim se osoba ovlaštena za suradnju s klijentima u turističkoj agenciji obraća turistu, započinje druga dodirna faza u procesu vođenja prodajnog razgovora. Turistu se izražava dobrodošlica uz vlastito predstavljanje. Vrlo često se turist tom prigodom i sam predstavlja. Za vođenje daljnijega razgovora važno je ostvariti odgovarajuće ozračje u turističkoj agenciji. U tome smislu pozitivno djeluje mogućnost vođenja razgovora u odvojenom i izabranom prostoru s mogućnošću odlaganja kaputa i drugih predmeta turista.

3) Spontano izražavanje želje. Za uspjeh prodajnog razgovora vrlo je važno sveobuhvatno izražavanje svjesnih i skrivenih želja, motiva, stavova i očekivanja s kojima turist dolazi u turističku agenciju. Jedna od najtežih pogrešaka koja se može načiniti tijekom prodajnog razgovora je prebrzo reagiranje i forsiranje što bržeg okončanja razgovora. Kako bi se to izbjeglo, potrebno je dati klijentu mogućnost neka govori, dajući mu čak 90% vremena, a ostalih 10% mora biti usmjereno na postavljanje pitanja djelatnika agencije.

4) Faza utvrđivanja potreba. U ovoj fazi se istražuju i utvrđuju stvarne klijentove potrebe. Postavljaju mu se izrazito ciljane i precizna pitanja. U ovoj fazi je značajno da se sve najvažnije točke ponove i spomenu te da ih klijent potvrdi.

5) Faza nuđenja. Na podlozi prethodnih faza agencijski djelatnik je u mogućnosti relativno jednostavno potencijalnom kupcu oblikovati ponudu. Nuđenje većega broja alternativa povećava nesigurnost klijenta. Ispravan pristup je u ponudi jednoga aranžmana. Djelatnik turističke agencije treba ostaviti dojam na klijenta da mu je zaista učinio optimalnu ponudu.

6) Faza zaključivanja. Ovdje djelatnik agencije nastoji zaključiti prodaju. U tome smislu treba utjecati da se finalna faza odlučivanja privede kraju i da se prevladaju postojeći otpori kupovini (kupovina "neopipljivih" proizvoda). Kod toga značajnu ulogu igra neverbalna komunikacija ("govor tijela") kao osmijeh, klimanje glavom i sl. Problemi mogu nastati

zbog klijentova prigovora. Na klijenta treba ostaviti dojam da se njegovi prigovori uvažavaju iznoseći pritom argumentaciju na temelju koje će biti uvjeren da ga se želi zadovoljiti. Tijekom cijeloga prodajnog razgovora treba voditi računa o emocijama klijenta. U današnjim uvjetima veće značenje imaju ranije veze u prodajnom razgovoru, prvenstveno faza utvrđivanja potreba i faza rješavanja problema, a nagovraćna argumentacija i tehnika zaključivanja posla imaju manje značenje. U tome smislu kupac lakše donosi pozitivnu kupovnu odluku i pritom je zadovoljniji.

7) Faza rastanka (prekid dodira). Nakon zaključenja posla, prema klijentu se treba ponašati krajnje prijateljski i susretljivo dajući mu pritom na znanje da je zaista donio optimalnu odluku. Na taj način se stvara lojalnost prema turističkoj agenciji, odnosno mogućnost opetovane kupovine u idućemu razdoblju. Nakon ostvarenoga turističkog boravka mogu uslijediti žalbe i reklamacije. U takvim konfliktnim odnosima treba se nastojati maksimalno identificirati s klijentom. Treba saslušati pritužbe, izraziti razumijevanje i žaljenje za ono što se dogodilo i konačno riješiti problem.

2.3. Odnos prodajnog osoblja turističke agencije prema turističkoj klijenteli

Selling personnel relationship to touristic clients

Pored umijeća prodavanja kao aspekta osobne prodaje, važna je i koncepcija upravljanja odnosom kojoj je smisao da se poslovanje turističke agencije s kupcima mora usmjeravati.

Kada se govori o odnosu prodajnoga osoblja turističke agencije prema klijenteli, misli se, prije svega, na one poslovne i organizacijske jedinice u poduzeću koje izravno kontaktiraju s klijentima. U turističkoj agenciji to su ponajprije poslovnice, pa se pod pojmom osobitog odnosa, kojega se turistička agencija treba pridržavati, misli uglavnom na odnos prodajnog osoblja zaposlenoga u poslovnicama prema turističkoj klijenteli.

Prodaja turističkih usluga zahtijeva od prodajnoga osoblja poslovnice turističke agencije posebne sposobnosti i umijeće prodaje. Ponajprije zato što su motivi koji potiču klijenta na turističko putovanje raznovrsniji i složeniji od onih koji potiču klijenta na kupnju druge robe. Osim toga, tu se prodaje u specifičnom obliku turističke "robe", odnosno usluge, nematerijalno dobro.

Prodajno osoblje poslovnice treba zadovoljiti, u svom odnosu prema turističkoj klijenteli, ove zahtjeve [13,65]:

- poznavati psihologiju potrošača – kupca, razumijevati njegove zahtjeve, kao i imati sposobnost uživanja u položaj kupca,
- smisao za poslovnost i poznavati komercijalno poslovanje,

- biti otvoreno objektivno i strpljivo u odnosu s klijentelom,

- poznavati najmanje jedan svjetski jezik, a redovito i više svjetskih jezika.

Ti visoki zahtjevi za stručnošću i sposobnošću osoblja razlog su što se ono teško pronalazi, a to otežava svakodnevno poslovanje turističke agencije. Tih teškoća nema samo naše tržište nego i međunarodno turističko tržište.

Ipak, velik dio uspješnosti kontakata prodajnog osoblja poslovnice turističke agencije s klijentelom ovisi o praksi svakodnevnoga kontaktiranja, o spoznajama koje se ostvaruju različitim situacijama u kojima se to osoblje dnevno nalazi. Osobito u kontaktu s klijentelom, dugogodišnji rad i praksa stvaraju između prodajnog osoblja i klijenta odnos koji često postaje presudan za ostvarenje određenog posla. Klijent dolazi "svojem i poznatom" agencijskom službeniku u kojega ima povjerenje, od kojega očekuje iskrene i korisne savjete i upute. To je odnos povjerenja koji se samo jedanputa može iznevjeriti. Međutim, i u tom je odnosu potrebno zadržati određenu distancu i izbjeći svaku familijarnost koja redovito završava negativnim rezultatima u radu poslovnice turističke agencije.

Neprestani kontakt s klijentima omogućuje prodajnom osoblju poslovnice da prvi uoče eventualne prigovore na prodajni program ili promjene u željama i navikama istih klijenata, drugim riječima, da prvi primijete promjene na turističkom tržištu potražnje.

3. Planiranje prodajnog osoblja turističke agencije

Tourist agency selling personnel planning

Prodajno osoblje predstavlja osobnu vezu turističke agencije s turističkom klijentelom. U očima je mnogih klijenata prodajno osoblje oličje same turističke agencije i na taj način pruža turističkoj agenciji mnogo potrebnih podataka o određenom klijentu. Stoga je potrebno da se turistička agencija zadubi u probleme planiranja prodajnog osoblja, kojima se posvećuju ove teme: 1) utvrđivanje ciljeva za prodajno osoblje, 2) strategija prodajnog osoblja, 3) struktura prodajnog osoblja, 4) utvrđivanje veličine prodajnog osoblja i 5) nagrađivanje prodajnog osoblja.

3.1. Utvrđivanje ciljeva za prodajno osoblje *Setting targets for selling personnel*

Da bi se djelotvorno upravljalo osobnom prodajom moraju se postaviti prodajni ciljevi. Prodajni ciljevi govore prodajnom osoblju što se od

njega traži za određeno razdoblje. Oni daju prodajni pravac i svrhu djelovanja i služe kao mjerila za vrednovanje i nadzor prodajnog osoblja [1,475]. Ciljevi se prodajnoga osoblja moraju temeljiti na prirodi ciljnih tržišta turističke agencije i položaju kojemu turistička agencija teži na tim tržištima. Zato turistička agencija treba voditi računa o jedinstvenoj ulozi što je osobna prodaja može odigrati u miksu marketinga da bi na konkurentno djelotvorni način zadovoljila potrebe turističkog klijenta.

Ciljevi osobne prodaje izvedeni su iz globalnih ciljeva turističke agencije i izražavaju se u terminima veličine prodaje, udjela na tržištu, unapređenja imidža turističke agencije i u mnogim drugim.

Ciljevi prodaje obično se određuju i za sve prodajno osoblje turističke agencije i za djelatnike u prodaji pojedinačno. Ciljevi za cjelokupno prodajno osoblje obično se iskazuju u veličini prodaje, udjelu u tržištu ili profitu. Prodajni ciljevi ili kvote za pojedinačnoga djelatnika prodaje obično su izraženi kao volumen prodaje u novčanim ili količinskim jedinicama.

3.2. Strategija prodajnog osoblja *Selling personnel strategy*

Turističke agencije trebaju strategijski rasporediti svoje prodajno osoblje tako da se ono obraća pravim klijentima, u pravo vrijeme i na pravi način. Strategija osobne prodaje izražava se odnosom turističke agencije prema ključnim potrošačkim segmentima. U osnovi postoje dva pristupa [9,120]:

1) **Jedan orijentiran prema prodaji.** U prvom pristupu je osnovni cilj prodati turističku uslugu na način da se ističu njezine kvalitete, posebno u odnosu na konkurenciju, da se ponudi eventualni popust u cijeni i tako ostvari akt kupnje.

2) **Drugi orijentiran prema potrošačima.** Drugi pristup osobne prodaje usmjeren je na rješavanje problema klijenata. U tom sklopu prodajno osoblje mora identificirati, spoznati i analizirati probleme klijenata, nudeći im optimalno rješenje.

Prodaja sve više iziskuje timski rad te zahtijeva podršku ostaloga osoblja poslovnice turističke agencije, kao što je vodeće osoblje, operativno osoblje i dr. Kada jednom turistička agencija donese odluku o prodajnom pristupu što ga želi, tada se može koristiti prodajnim osobljem. To prodajno osoblje čini šaltersko osoblje koje vodi posao iz poslovnice služeći se telefonom i primajući na razgovor potencijalne turističke korisnike.

3.3. Struktura prodajnog osoblja *Structure of selling personnel*

Strategija će prodajnoga osoblja utjecati i na njegovo strukturiranje. Struktura prodajnoga osoblja zavisi o vrsti i veličini turističke agencije. Cjelokupna koncepcija oblikovanja strukture prodajnoga osoblja

može se zasnivati na nekoliko temeljnih modela organizacije [9,119]:

1) **Funkcionalno strukturirano prodajno osoblje.** Tim modelom organizacije se prodajno osoblje strukturira prema prodajnoj funkciji turističke agencije.

2) **Teritorijalno strukturirano prodajno osoblje.** U toj se organizaciji prodaje prodajnom osoblju dodjeljuje ekskluzivno područje u kojemu zastupa cjelokupni asortiman turističke agencije. Teritorijalna strukturalizacija polazi od specifičnosti svakoga teritorijalnog segmenta turističkog tržišta (npr. europske zemlje, prekomorske zemlje itd.). Takvo strukturiranje prodajnoga osoblja rezultira jasnim definiranjem odgovornosti određenog djelatnika u prodaji. Teritorijalna odgovornost potiče prodajno osoblje na razvijanje lokalnih poslova i osobnih veza. Te veze pridonose učinkovitosti prodaje i osobnom ugledu prodajnog osoblja.

3) **Strukturiranje prodajnog osoblja prema proizvodu.** Proizvodno strukturirano prodajno osoblje karakteristično je za turističku agenciju sa širim asortimanom turističkih usluga gdje svaka od pojedinačne usluge zahtijeva posebnu brigu i napor (npr. putovanja, ljetovanja, učeničke ekskurzije itd.).

4) **Strukturiranje prodajnog osoblja prema kanalima distribucije.** Takvo strukturiranje proizlazi iz naglašene uloge turističke agencije kao posrednika u turizmu. Osim izravnog kanala distribucije svojih turističkih usluga, neke turističke agencije svoju djelatnost ograničavaju na prodaju turističkih putovanja koja su na turističko tržište većinom plasirali turoperatori.

5) **Strukturiranje prodajnog osoblja prema potrošačima.** Struktura koja je potrošački orijentirana proizlazi iz položaja gdje je turistička agencija orijentirana na nekoliko izrazitih potrošačkih segmenata (klasično turističko tržište, kongresno tržište, poslovna putovanja itd.).

3.4. Utvrđivanje veličine prodajnoga osoblja *Setting of selling personnel size*

Kada turistička agencija jednom raščisti strategiju i strukturu svojega prodajnog osoblja, spremna je razmatrati i njegovu veličinu. Prodajno osoblje je jedan od najproduktivnijih i najskupljih oslonaca turističke agencije. Povećanjem njegova broja, povećat će se i prodaja, ali i troškovi. Veličina prodajnog osoblja zavisi o vrsti i veličini turističke agencije.

Odluka o broju prodajnoga osoblja važna je zbog njegova utjecaja na mogućnost turističke agencije da ostvari prodaju i dobit. Štoviše, veličina prodajnoga osoblja određuje metode nagrađivanja koje se koriste, moral prodajnog osoblja i iznad svega upravljanje prodajnim osobljem. Veličina prodajnoga osoblja treba se usklađivati s vremenom na vrijeme u skladu s izmjenama marketinškog

plana, kao što se mijenjaju i tržišta i snage u marketinškom okruženju. Opasnost je u smanjenju prodajnoga osoblja i smanjenju troškova radi povećanja profita [1,477]. Postoji nekoliko analitičkih metoda za određivanje optimalne veličine prodajnog osoblja. Rasprava na temu tih metoda izvan je djelokruga ovog rada.

3.5. Nagrađivanje prodajnoga osoblja *Selling personnel reward*

Da bi privukla i zadržala prodajno osoblje, turistička agencija mora osmisliti i provesti metodu nagrađivanja. Metoda bi trebala pružiti rukovoditeljima odnosno vlasnicima turističke agencije željenu razinu nadzora, a prodajnom osoblju prihvatljivu razinu slobode, naknade i stimulacije. Trebala bi biti prilagodljiva, pravedna, lagana za provođenje i razumijevanje. Dobar program nagrađivanja olakšava i potiče pravi odnos prema kupcima turističkih usluga.

Iako se ti zahtjevi čine logičnim i lako ostvarivima, ipak ih u stvarnosti nije lako sve ugraditi u jednostavan program. Nešto će biti zadovoljeno, nešto ne [1,480]. Prodajno osoblje željelo bi redovitu plaću, nagradu za natprosječno izvršenje posla i primjereno plaćanje iskustva i godina starosti. Isto tako, rukovoditelji odnosno vlasnici turističke agencije preferiraju sustav koji će biti ekonomičan, jednostavan i koji omogućuje kontrolu. Važnost financijske nagrade za rad u prodaji u turizmu je naglašena, jer od tih ljudi se očekuje da prezentiraju, da rade duže od normalnog radnog vremena, da se izlažu stresu, da često putuju i sl.

Razumljivo je da su sustavi nagrađivanja strahovito različiti, ne samo u različitim djelatnostima već čak i u okviru iste djelatnosti.

Uprava turističke agencije treba odrediti razinu i komponente djelatnog sustava nagrađivanja. Razina naknade treba biti u nekome odnosu s "tekućom cijenom na tržištu" za određenu vrstu prodajnog posla i sposobnost što se za to traži. Komponente naknade koje uprava treba utvrditi su [3,826]:

1) **Fiksni iznos.** On predstavlja plaću što se može isplaćivati izravno ili putem tekućeg računa.

2) **Varijabilni iznos.** Varijabilni iznos u obliku provizije, premije ili sudjelovanja u profitu, namijenjen je za stimuliranje i nagrađivanje većeg napora.

3) **Odobrenje troškova.** Odobrenje troškova omogućava prodajnom osoblju podmirenje troškova putovanja, smještaja prehrane i reprezentacije.

4) **Dodatne povlastice.** Dodatne povlastice, kao što su plaćeni godišnji odmori, plaćene putne karte ili životno osiguranje namijenjene su za pružanje sigurnosti i zadovoljstva u radu.

Uprava turističke agencije također treba u sustavu nagrađivanja odlučiti o odgovarajućoj

važnosti tih komponenti. Trebala bi se jače naglasiti varijabilna naknada jer prodaja ovisi o inicijativi prodajnog osoblja.

Turističke agencije koriste dodatne poticaje za svoje prodajno osoblje. To su npr. periodični sastanci u službi prodaje na kojima se prodajnom osoblju daje prilika za iznošenje svojih mišljenja i prijedloga. Isto tako podržavaju se i organiziraju prodajna natjecanja radi poticanja na dodatne prodajne napore. Pobjednicima na takvim natjecanjima nudi se mogućnost korištenja godišnjeg odmora na atraktivnim lokacijama i sl.

4. Aktivnosti efikasnijeg utjecaja prodajnog osoblja na uspješnost poslovanja turističke agencije *Activites of more effective selling personnel on successful completion of tourist agency affairs*

Nakon aktivnosti planiranja prodajnog osoblja, turistička agencija treba prići regrutiranju i selekciji prodajnog osoblja te njegovu usavršavanju, usmjeravanju, motiviranju i ocjenjivanju uspješnosti. Sukladno tome cjelokupna je problematika sustavno izložena u pet važnih tema: 1) regrutiranje i selekcija prodajnog osoblja, 2) usavršavanje prodajnog osoblja, 3) usmjeravanje prodajnog osoblja, 4) motiviranje prodajnog osoblja i 5) ocjenjivanje uspješnosti prodajnog osoblja.

4.1. Regrutiranje i selekcija prodajnoga osoblja *Recruiting and selection of selling personnel*

Središnje pitanje uspješnoga poslovanja prodajnoga osoblja predstavlja izbor uspješnih ljudi. Razlika u izvršavanju zadataka između prosječnog i vrhunskog djelatnika u prodaji može biti značajna. Da bi turistička agencija bila uspješna na ovome planu, mora znati kakve osobine i kvalitete zahtijeva od prodajnog osoblja. U određivanju profila djelatnika u prodaji turistička agencija se može orijentirati na mišljenje i stavove turističkih korisnika o poželjnom profilu. Većina turističkih korisnika izjavljuje kako žele da predstavnik prodaje bude pošten, pouzdan, razborit i uslužan.

Drugi je pristup da se traže osobine bliske najuspješnijem prodajnom osoblju u agenciji. Međutim u pronalaženju optimalnoga prodajnog osoblja u turističkoj agenciji značajnu ulogu igra i tzv. korporativna kultura kao izraz odnosa unutar agencije. Korporativna kultura je u turističkim agencijama spontana i opuštana. Treba imati na umu da turizam kao gospodarska djelatnost ima i svoja opća obilježja koja nude neke prednosti prodajnome osoblju u toj grani [9,123-124]:

- cijela djelatnost je u znaku odmora, životne radosti, opuštenosti,
- kupci su osobe koje vole slušati,
- općenito uzevši, ljudi u turizmu su po svom mentalitetu društveno orijentirani, vedri i komunikativni,
- rad u turizmu nudi mogućnost putovanja,
- postoje izgledi i mogućnosti za napredovanje u karijeri.

Budući da još uvijek nemamo opće priznatih osobina poželjnih za prodajno osoblje, uprava turističke agencije (odjel prodaje) treba sama razviti skupinu zahtjeva prilagođenih prodajnim zadacima. Dvije aktivnosti joj pomažu u definiranju tih zahtjeva. Uprava treba pripremiti opis posla u kojemu su navedeni specifični zadaci koje prodajno osoblje treba obavljati. Također treba analizirati osobine uspješnog osoblja agencije, kao i one manje sposobnog prodajnog osoblja [1,478]. Iz toga opisa posla i analize osobina uprava turističke agencije bi trebala sastaviti specifične zahtjeve i uzeti u obzir moguće slabosti koje bi mogle dovesti do promašaja.

Nakon što razradi kriterije izbora, turistička agencija pristupa regrutiranju prodajnog osoblja. Personalno odjeljenje traži kandidate na različite načine, uključujući preporuke svojih predstavnika prodaje, agencije za zapošljavanje, objavljivanje oglasa i uspostavljanje kontakata sa studentima fakulteta [3,829]. U dodiru s kandidatima ističe se visina plaće, povoljne prilike za napredovanje i sl. Pridobivanje prodajnoga osoblja turističke agencije ne bi smjelo biti povremeno, već bi to trebala biti kontinuirana djelatnost sa svrhom dobivanja najboljih kandidata.

Ako su postupci regrutiranja uspješni, privući će mnogo kandidata, a agenciji predstoji selekcija onih najboljih. Postupci selekcije variraju od jednostavnoga neformalnog razgovora do testiranja i ispitivanja. Proces selekcije prodajnoga osoblja turističke agencije trebao bi sustavno i uspješno približiti osobine i potrebe kandidata traženim specifičnostima prodaje u turizmu.

4.2. Usavršavanje prodajnoga osoblja *Advanced study of selling personnel*

Da bi se zaista osigurala kvaliteta prodajnoga osoblja, uobičajeno je da primljeno osoblje prođe određeni program edukacije usavršavanja i treninga. Međutim u turističkoj agenciji trening nije jednokratna aktivnost vezana za trenutak zapošljavanja prodajnoga osoblja, nego permanentan proces kojim se unapređuje znanje i učinkovitost prodajnoga osoblja tijekom čitave njihove karijere.

U turističkoj agenciji se prodajno osoblje upućuje na tri tipa programa usavršavanja [9,124]:

1) **Programi koji su vezani za proizvod i usluge.** Tehnološki razvitak utječe na stalne promjene u turizmu i potrebu da prodajno osoblje stječe stalno nova znanja (sustav rezervacije, sustav usluživanja i dr.).

2) **Programi vezani za određene radne postupke.** Opća kompjutorizacija nameće potrebu kontinuiranog treninga i usavršavanja u informatici (korištenje suvremenih medija kao što su teletekst, videotekst, elektronska pošta i dr.), vođenju raznih evidencija i sl.

3) **Programi usmjereni na unapređenje prodajnog poslovanja.** Suvremena prodaja u turizmu nameće prodajnom osoblju turističke agencije svladavanje određenih tehnika koje se odnose na programe:

- istraživanje tržišta,
- vođenje prodajnog razgovora (predstavljanje, postavljanje pitanja, utvrđivanje potrebe kupaca, prezentiranje vlastitog proizvoda ili usluge, odgovaranje na primjedbe),
- zaključivanje posla i dr.

Svi ovi programi trebali bi prodajno osoblje osposobiti za učinkovitiji rad, odnosno njihova zadaća je u otklanjanju osnovnih razloga za neuspješan rad.

4.3. Usmjeravanje prodajnoga osoblja *Direction of selling personnel*

Turističke agencije se razlikuju u stupnju usmjeravanja prodajnoga osoblja. Prodajno osoblje, koje pretežno plaćaju provizijom, obično je pod manjim nadzorom od prodajnoga osoblja koje je na čistoj plaći. Uprava (odjel prodaje) je uvjerena da putem nadzora usmjerava i potiče prodajno osoblje za bolji rad. Da bi se ispravno nadzirale akcije prodajnoga osoblja, upravi su potrebne informacije. Uprava se zato oslanja na izvješća, povratne poruke turističkih korisnika i račune. Iz izvješća se saznaju detaljne informacije o odnosu s pojedinim turističkim korisnikom.

Prodajno osoblje turističke agencije treba znati uspješno iskoristiti svoje vrijeme. Kao pomoćno sredstvo koristi se godišnji plan prodaje koji pokazuje koje se aktualne ili potencijalne kupce i u kojim mjesecima mora obraditi, kao i koje aktivnosti treba poduzeti. Drugo pomoćno sredstvo predstavlja analiza vremena i obveze [3,833]. U strukturi ukupnoga radnog vremena prodajnoga osoblja osim stvarnog vremena prodaje postoji i dio koji se odnosi na putovanje, hranu i odmore, čekanje i administraciju. Prodaja je vrijeme provedeno s kupcem, osobno ili telefonom. Dijeli se na "konvencionalni razgovor" i "prodajni razgovor" [3,833].

Turističke agencije izravno traže način za uspješnije korištenje vremena prodajnoga osoblja. Njihove se metode sastoje u uvježbavanju

prodajnoga osoblja da se služi "snagom telefona", da jednostavnije ispunjava izvještajne obrasce, da se služi računalom za razradu planova prodaje, te o načinu podnošenja izvještaja o turističkim korisnicima za potrebe istraživanja marketinga.

4.4. Motiviranje prodajnoga osoblja *Motivation of selling personnel*

Ambiciozni i samoinicijativni predstavnici prodajnoga osoblja turističke agencije dat će sve od sebe bez posebnih uputa uprave. Ipak, većini je predstavnika prodajnoga osoblja potrebno ohrabrenje, kao i posebni poticaji da bi radili najbolje što mogu.

Osnovni model motiviranja predstavnika prodajnoga osoblja je sljedeći [3,836]:

To znači: što je veća motivacija prodajnoga osoblja, to je veći njegov napor, veći napor dovodi do boljeg izvršenja, bolje izvršenje do većih nagrada, veće nagrade do većega zadovoljstva, a veće će zadovoljstvo uroditi još većom motivacijom. Iz ovoga proizlazi da uprava mora uvjeriti prodajno osoblje kako može više prodati ako više radi i ako je osposobljeno da spretnije radi. Isto tako nužno je uvjeriti prodajno osoblje da su nagrade za bolje izvršenje vrijedne izuzetnog napora.

Istraživanja su pokazala da je plaća ipak najveća nagrada za prodajno osoblje, zatim slijede promaknuća te osobni napredak i osjećaj postignuća. Najmanje su bile vrednovane nagrade sviđanja i stvaranja pouzdanja i priznanja. To znači kako prilikom nagrađivanja prodajnoga osoblja treba voditi računa da najveće motivacijsko značenje ima plaća kao i prilika za napredovanje i zadovoljenje njihovih bitnih potreba [9,123].

Uprava (direktor prodaje) treba razraditi sustavni pristup kojim će motivirati prodajno osoblje da budu produktivni. Motivaciju ne bi trebalo promatrati kao povremenu aktivnost rezerviranu za razdoblja pada prodaje. Djelotvorna motivacija prodajnoga osoblja postiže se organiziranim skupom aktivnosti koje uprava obavlja redovito. Na primjer, planirani sastanci odjela prodaje mogu motivirati prodajno osoblje.

Iako je novčano nagrađivanje važno, program motiviranja treba također udovoljiti nematerijalnim potrebama. Prodajno osoblje, kao i drugi ljudi, pristupa turističkoj agenciji da bi udovoljilo osobnim potrebama te postiglo osobne ciljeve. Direktor prodaje treba poznavati njihove osobne motive i ciljeve i nastojati stvarati u agenciji klimu koja bi im omogućila da zadovolje svoje osobne potrebe. On se može koristiti mnoštvom stimulansa za pozitivnu motivaciju kao i novčanim nagrađivanjem. Na primjer, pozitivni radni uvjeti, moć i autoritet, siguran posao i mogućnost za isticanjem mogu biti i te kako motivirajući.

Natjecanja u prodaji i drugi poticajni programi mogu također biti dobri motivatori [1,482]. Neke

agencije također koriste negativno motivirajuće mjere: novčane kazne, degradiranje, čak i otkaz.

4.5. Ocjenjivanje uspješnosti prodajnog osoblja

Evaluation of selling personnel

Cjelokupni sustav rukovođenja prodajom treba osigurati kontrolu i ocjenu rada prodajnog osoblja. Praćenje izvršenja je svojevrсна povratna sprega cjelokupnog procesa. Ta faza je nužna da bi prodajno osoblje ostvarilo zadovoljstvo kupca i repetitivnu kupovinu. Da bi se ispravno ocijenile akcije prodajnog osoblja, upravi agencije potrebne su informacije koje dobiva iz izvještaja o prodaji, osobnim zapažanjem, putem reklamacija klijenata, anketiranjem klijenata i sl.

Mjerila za ocjenu rada prodajnog osoblja pretežno su određena ciljevima prodaje. Formalna ocjena njegova rada može biti temeljena na usporedbi ostvarenja s planskim zadaćama, komparaciji sadašnjih s prošlim ostvarenjima, ispitivanju zadovoljstva kupaca i kvalitativnoj ocjeni predstavnika prodajnog osoblja (njegovo poznavanje tržišta, konkurencije, zatim predstavljanje, način verbalnog izražavanja, temperament i sl.).

Nakon ocjene prodajnog osoblja, direktori prodaje trebaju poduzeti potrebne korektivne aktivnosti jer je njihov posao da poboljšaju rad prodajnog osoblja. Možda će trebati ispraviti standarde, provesti dodatno usavršavanje iz prodaje ili pokušati neke druge metode motiviranja [1,485]. Korektivne aktivnosti mogu zahtijevati znatne promjene u prodajnom osoblju.

5. Zaključak

Conclusion

U uvjetima suvremenoga poslovanja na turističkom tržištu prodajno osoblje dobiva sve veću ulogu kao aktivni čimbenik čijim odgovarajućim upravljanjem turistička agencija može zadržati svoj ključni položaj između turističke potražnje i ponude kao dvaju udaljenih polova turističkog tržišta.

Budući da se prodajom ostvaruje osnovni ekonomski učinak turističke agencije, logično je da se prodaja smatra i najvažnijim poslom koji se obavlja u turističkoj agenciji. Zbog toga je značenje prodajnog osoblja u osobnoj prodaji kao marketinškoj funkciji dokazivano kroz tretiranu materiju relevantnih obilježja osoblja turističke agencije te kroz izložene neke glavne aspekte osobne prodaje u turizmu (prodajni razgovor i odnos prodajnog osoblja prema turističkoj klijenteli).

Da bi prodajno osoblje postiglo veće učinke u procesu prodaje, odnosno u osobnoj prodaji potrebno je da turistička agencija pristupi planiranju

prodajnog osoblja. Plan prodajnog osoblja zahtijeva donošenje odluka o ciljevima, strategiji, strukturi, veličini i nagrađivanju kao pretpostavkama uspješnijeg upravljanja.

Nakon što je utvrdila plan prodajnog osoblja, turistička agencija treba prići regrutiranju i selekciji prodajnog osoblja, usavršavanju, usmjeravanju, motiviranju i ocjenjivanju uspješnosti. Prodajno osoblje treba se pažljivo regrutirati i odabrati kako bi se izbjegli visoki troškovi za zapošljavanje pogrešnih osoba. Programima usavršavanja u prodaji prodajno se osoblje upoznaje s turističkim proizvodima, radnim postupcima i određenim tehnikama (vođenje prodajnog razgovora, zaključivanje posla i dr.). Prodajno se osoblje treba usmjeravati na učinkovito korištenje svojega vremena. Ključna je pretpostavka da će odgovarajuća motivacija prodajnog osoblja rezultirati boljim izvršavanjem zadataka. Ocjenjivanje uspješnosti prodajnog osoblja ima za cilj poboljšanje rada pojedinog predstavnika prodajnog osoblja.

Upravo o tome kako se provode netom spomenute aktivnosti kao i o odlukama vezanim za plan prodajnog osoblja ovisit će uspješnost poslovanja turističke agencije. Time se hipoteza o pronalaženju i selekciji najadekvatnijeg prodajnog osoblja, njegovom odgovarajućem djelovanju pod utjecajem spomenutih upravljačkih odluka, te na taj način utjecaju turističke agencije na uspješnost poslovanja, može smatrati dokazanom.

Literatura

References

- [1] Dibb, S. Et. al.: Marketing, Mate, Zagreb, 1995.
- [2] Gjivoje, D.: Profil kadrova u turističkim agencijama, Turizam, Vol. 2, 1970., 11-13
- [3] Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1994.
- [4] Marušić, S.: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut u Zagrebu, Zagreb, 1994.
- [5] Meler, M.: Promocija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1997.
- [6] Otoole B. – MCCONKEY R.: A training strategy for personnel working in developing countries, International Journal of Rehabilitation Research, Vol. 21, No. 3., 1998., 311-321
- [7] Rešetar, M.: Turističke agencije, Informator, Zagreb, 1996.
- [8] Santana, G.: Tourism – Toward a model for crisis management, Tourism, Vol. 47, No. 1., 1999., 4-5
- [9] Senečić, J.: Promocija u turizmu, Mikrorad, Zagreb, 1998.
- [10] Sudar, J.: Promotivne aktivnosti, Informator, Zagreb, 1994.
- [11] Šimić, A.: Turističko poslovanje – 100 pitanja i odgovora, Informator, Zagreb, 1994.
- [12] Vukonić, B.: Turističke agencije, Školska knjiga, Zagreb, 1993.
- [13] Vukonić, B.: Poslovanje turističkih agencija, Školska knjiga, Zagreb, 1994.